

# 人事評価面接の会話分析（1）： 医療事務の成長的サポートに関するケース<sup>(1)</sup>

A Conversation Analysis of Personnel Evaluation Interviews(1):  
A Case of Medical Clerk about Developmental Support

厨 子 直 之 ・ 井 川 浩 輔  
Zushi, Naoyuki & Igawa, Kosuke

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to try to analyze transcript-described interactions in personnel evaluation interviews between superiors and subordinates by employing the “IRE sequence”(initiation-reply-evaluation) used in educational sociology. As a result, two basic types are found: “closed conversation sequences” (closed question-thin reply-thin evaluations) and “open conversation sequences” (open question-thick reply-thick evaluations). In addition, “deviating cases” are also found that move away from these basic types of conversation sequences; a way of dealing with these deviating cases is described. Based on these analyses, developmental support for subordinates in personnel evaluation interviews is clarified concretely and qualitatively.

## 1. はじめに

### 1.1 研究目的

本稿の目的は、人事評価における面接（以下、評価面接）のプロセスを解明することである。評価制度そのもの（例えば、目標管理制度）に関する研究（例、

---

（1）本研究は文部科学省科学研究費 基盤研究（C）「人事制度の複雑性の克服に関する実証研究—知識経済におけるポスト成果主義の探求—」（課題番号：21530387）の助成を受けたものである。

奥野, 2004) や評価結果の公平性に関する研究 (例. 三崎, 2007), 誤評価に関する研究 (例. 山下, 2001) などは, 一定の蓄積が確認できる。しかしながら, 評価制度や評価結果, 評価者のマネジメントに対して, 評価面接のプロセスそのものが大きな影響を及ぼすことが予想されるにも関わらず, 肝心の評価プロセスそのものを明らかにした研究は十分存在しているとはいえないのが現状である。

## 1. 2 研究課題

そこで, 我々がまず取り組むべき課題は, 評価面接というブラック・ボックスを抉じ開け, 面接におけるプロセスの具体的内実, すなわち, 評価者と被評価者の会話的相互作用を記述し, 例証することである。その際, 「感受概念 (sensitizing concept)」(Blumer, 1969) として「ソーシャル・サポート (social support)」を用いて分析の出発点にする。

感受概念とは, 「研究のはじめに大きな方向性, つまり問題を検討する上で手がかりとなる『感受』の方向を示す概念」(佐藤, 2006, 98 頁) である。本研究では, まだ十分に研究が蓄積されていない評価面接のプロセスそのものを記述することを目指しているので, 厳密かつ操作的に定義された「限定概念 (definitive concept)」(Blumer, 1969) を使用することは避けることにしたい。

しかしながら, 限られた紙面において会話の分析的な記述を行うためには, 本稿の守備範囲をある程度絞り込むことが必要になろう。「感受概念的アプローチというのは, 操作主義的な発想を完全に否定するものではない」(佐藤, 2006, 99 頁) し, 「感受概念が先行の理論的知識とはまったく関係がないとは言えない」(Flick, 2002, p. 2, 小田・山本・春日・宮地 訳, 2002, 5 頁) のである。

一方, ソーシャル・サポートとは, 「ある人を取り巻く重要な他者 (家族, 友人, 同僚, 専門家など) から得られるさまざまな形の援助 (support)」(久田, 1987, 170 頁) のことである。本研究の目的に照らし合わせれば, 評価面接において上司が部下の仕事上の悩みや課題を解消する会話が挙げられる。

具体的には、面接の場で上司と直接コミュニケーションを取り、さらにその場で悩みを解決するために必要な問題解決の糸口が見つかれば、部下がまさにその瞬間にソーシャル・サポートに関連する様々な他者からの援助を認識する。

実際に我々が現場で評価面接が行われた後に実施したインタビューや自由記述アンケートの中で、「上司とのコミュニケーションの頻度が増え、仕事のサポートをしてくれるようになった」との意見が多数寄せられた。こうした人事評価面接の場で上司が部下に与える様々な援助は、ソーシャル・サポートを意味している。

ただ、たとえソーシャル・サポートを感受概念として用いるとしても、依然としてその概念が指し示す意味内容は広範囲にわたるため、そこから理論的・実践的な含意を導き出すことは容易なことではない。そこで、人事評価面接の分析を目的とする本稿において注目するのは、Vaux (1988) や福岡 (2000) などのソーシャル・サポートに関する先行研究を概観すると、ソーシャル・サポート概念が「成長的サポート」と「感情的サポート」という2つの要素から構成されていると考えられることである。

前者、成長的サポートには、「上司は、わたしがスキル・アップできるように手助けをしてくれる」、「上司は、わたしの成長につながるようなアドバイスを行う」という意味内容が含まれ、後者、感情的サポートは、「上司は、わたしが仕事で動揺しているとき、なぐさめる」、「上司は、わたしが仕事で落ち込んでいるとき、元気づける」という内容を意味する。

そこで、本研究ではソーシャル・サポートをゆるやかな意味内容をもった感受概念として分析を進めて、その中で下位の概念、すなわち成長的サポートと感情的サポートの意味内容を記述して例証することにする。その際、紙幅の都合上、本稿では成長的サポートに焦点を絞り込み分析を進めることにして、感情的サポートについては稿を改めて検討することにしたい。

### 1. 3 研究方法

上記の目的を達成するために、本稿において用いられる方法は「会話分析 (conversation analysis)」である。会話分析が様々な相互作用における会話的やりとりを対象とする理由は、それが「さまざまな実際的な目標を追求する際に用いる第一の手段であり、多くの専門職や組織を代表するひとびとが日常の作業をおこなう場合、中心的に用いている手段であるから」(好井, 1999, 38 頁)である。

また、特に制度的状況における会話的やりとりに焦点を絞るのは、それが「制度を語るひとびとのプラクティスであると同時に、そのプラクティスをととして、ひとびとが具体的に、かつ経験的に『ある制度』を表示している」(好井, 1999, 38 頁) ためである。本研究では、人事評価の面接プロセスを明らかにするために、評価面接という制度的状況における上司と部下の会話的やりとりを対象に会話分析を行い、評価面接について語る組織メンバーのプラクティスと、その面接プラクティスをととして、組織メンバーが経験的に示している人事評価面接という制度を記述し、再構成する。

以下では、第2節において会話分析の分析概念について簡単に整理する。第3節では、分析概念をもとに評価面接における会話の記述と例証を試みる。第4節では、発見事実と理論的・実践的意義、今後の課題（映像分析との関連、視線や行動と発話データの関係）について整理する。

## 2. 会話分析の分析概念

### 2. 1 発話の順番

会話分析では、会話のやりとりの中に何らかの構造、すなわち規則やルールを見出すことを目指すが、その構造はどのように捉えることができるのであろうか。以下では、第3節で評価面接における会話の流れを分析してなんらかの規則性を導出するためのツール、すなわち会話分析の分析概念を簡単に整理する。会話を分析するための概念には様々なものがあるが、発話の「順番」と「組

合せ（対）」という2つのポイントから整理できる（図表1）。もちろん、順番と組合せが密接に関連しているということを忘れてはならない。

図表 1 会話分析の分析概念

会 話	順 番	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 順番取りシステム</li> <li>・ 他者選択</li> <li>・ 自己選択</li> <li>・ 自己継続</li> </ul>
	組 合 せ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 隣接対</li> <li>・ IRE 連鎖</li> </ul>

出所：筆者ら作成。

まず、会話における順番を分析する概念について、「上司が質問して部下が回答する」という例を取り上げ説明する。これは「A. 上司質問→B. 部下回答」と表現できよう。

ここでの「A. 上司質問」や「B. 部下回答」は「1つの発話順番(turn)」であり、会話を構成する基本単位である。上記の例では1人の上司が「単独」で発話しているが、複数の人間（例えば、上司と部下）が「一斉」に発話する可能性もある。したがって、1つの発話順番がどのように（単独、一斉）行われるかも分析ポイントになる。

また、ここでの「→」は話し手の交代、すなわち「順番取り」を表す。会話分析では会話での順番の取り方を意味する会話の「順番取りシステム (turn taking system)」(Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974; 西阪, 1997) に注目するが、その理由は順番の取り方に様々な構造が表出すると考えられるためである。ここでの構造とは、例えば、会話参加者に対して配分されている会話に参加する責任や自由裁量を意味する。

このような順番取りは、「他者選択 (Current-Selects-Next)」や「自己選択 (Self-Selects)」、「自己継続 (Current-Continues)」という基本的な順番配分方法がある（山田, 1999）。第1に、他者選択は現在の話し手が次の話し手を選ぶこと、第2に、自己選択は最初に話し始めた話し手が次の発話順番を得るこ

と、第3に、自己継続は次の話し手が選ばれなく誰も話し始めない中で現在の話し手が話を続けること、をそれぞれ意味する。

上の例では、「1つの発話順番」の内容が上司による質問であり、次の話し手として部下を選択していることが予想されるため、他者選択という順番取りが行われたと解釈できるかもしれない。

## 2.2 発話の組合せ

次に、会話における発話の組合せ（対、連鎖）を分析する概念について整理する。発話と発話がどのような組合せになっているかに着目することで構造が浮かび上がる。上の例で言えば、「質問」と「回答」は、①隣りあっていて、②話し手が交替して、③第1部分と第2部分という順番がある対、すなわち「隣接対（adjacency pair）」（山田，1999）を構成しており、「質問／回答」は1つの完結した行為タイプとして捉えることができる。

隣接する対に注目することによって、①望まれている出来事が次の発話分析に起こることを確定することができ、②発話が「質問／回答」という対タイプを形成して初めて発話（第1部分）と発話（第2部分）の関係性が理解できる。

このように、発話と発話の対、すなわち2つの発話の組合せに注目することで会話の構造が浮かび上がる可能性がある。しかし、特殊な状況、例えば人事評価という制度的状況を分析するためには、2つの発話の組合せを対象にするだけではとらえきれない部分が残存する可能性があり、「発話と発話と発話」という連鎖、すなわち3つ以上の発話の組合せを取り上げる必要が生じる。

## 2.3 IRE 連鎖

通常、会話には流れがあり、そのパターンを見つけ出すことが会話分析の主たる目的であることは上述のとおりであるが、本稿の目的である上司が部下に提供する成長的サポートの内実を浮かび上がらせるうえで示唆を与えうると考えられるのが、「IRE 連鎖」の分析である。

IRE 連鎖による分析とは、一連の会話に隠された規則性を「発話者の開始 (Initiation)」、「相手の応答 (Reply)」、「発話者の評価 (Evaluation)」という連鎖構造をもとに読み解く手法である (Mehan, 1979, 1985)。大辻 (2006) によれば、IRE 連鎖に着目した会話分析は教育社会学のフィールドで研究蓄積が多く、教育実践における発話の流れを解明するうえで有用であるとされている。したがって、人事評価面接で上司が部下に与える成長的なサポート、つまり教育効果が、上司と部下の間で繰り上げられる会話の中にいかに現れているかを明らかにしようと試みる本研究においても、IRE 連鎖の分析は有益な手法であると考えられる。

IRE 連鎖には大きく分けて、2 種類のパターンがある (大辻, 2006)。1 つ目は、「3 部 IRE 連鎖」と呼ばれるものである。「質問→回答→評価」もしくは「質問→回答→謝辞」のように、3 つのパートから構成され、会話が終結するパターンである。たとえば、「今何時ですか」という質問に対して、回答者が「3 時 20 分です」と答えた場合、「よくできました」や「有り難う」と質問者が発言して会話が終了するケースである。教育場面における 3 部 IRE 連鎖では、質問者と回答者の間で、問われている知識について「知っている者—知っている者」の関係があり、知識の「確認」や「復習」といった教育的な行為がメインになる。

2 つ目は、「拡張 IRE 連鎖」と呼ばれるパターンである。質問→回答の単純な連鎖ではなく、適切な応答が出てくるまで、やりとりが続いて 1 つの連鎖が終わる点に拡張 IRE 連鎖の特徴がある。たとえば、「この物語の名前は何か」という質問に対して、何回か応答が無い状況が続いた後、「お風呂についての話?」、「夕日についての話?」と訪ねる内容を変えてみたり、ヒントを与えたりして、相手の知識量に応じて、会話の情報量を変化させながら、回答者に自分で正解を見つけさせる会話パターンである。3 部 IRE 連鎖とは異なり、質問者と回答者の間で、問われている知識について「知っている者—知らない者」の関係があり、知識の「探索」や「発見」といった教育的な行為がメインとなる。

### 3. 評価面接の実際

#### 3.1 面接概要

本節では、評価面接における成長的サポートの特徴を描写する。ここで用いるデータは人事評価面接の場면을収めた映像データであり、医療法人A病院（以下、A病院）に所属する医療専門職と医療事務職員を対象に、2008年3月27日に撮影されたものである。

A病院では高齢化率の高い地域医療のニーズに応えるべく、急性期から慢性期、そして在宅・介護にいたるまで、1つの機能に限定しない地域集約完結型の一貫した医療を提供できる体制を整備してきた。調査時におけるA病院の許可病床数は、一般病棟100床、老人保健施設（以下、老健）入所100床、通所60名である。職員数は253名（病院：146名、老健：65名、訪問：9名、本部：29名、理事：6名）である。外来患者1日平均256.3人、入院患者1日平均84.9人、平均在院日数19.5日である。なお、本稿の分析においては、医療事務の上司と部下との間で実施された評価面接の映像データのみを用いている。

〈断片1〉から〈断片5〉は、A病院の会議室で収録された評価面接データの一部である。この面接は、「技能評価表」と呼ばれる評価シートにそって、上司が部下の能力・知識のレベルを評定する場面である。上司と部下（二人とも女性）が長机に横に並んで座り、二人の間の距離は約1メートルである。机の上には技能評価表のファイルと評価点を入力するためのパソコンが置いてある。筆者らは二人の向かい側約2メートルの距離の場所に椅子を置いて着席し、ビデオ・カメラ2台で撮影を行った。面接時間は2時間8分に及んだ。

分析にあたっては、まず長時間にわたる映像に収められた音声を文字化（トランスクリプト化）した。トランスクリプトは、A4用紙45ページ、文字数は30,873字のデータ量となった。次に、映像と文字データを照らし合わせながら、成長的サポートを表すであろうと考えられる場면을筆者らが互いにピックアップ



プし、二人で一致した場面を取り上げて、その特徴を抽出する方法で分析が進められた。その結果、成長的サポートを表す場面には、5つのパターンがあることが判明した。

以下では、各パターンを示す最も特徴的な場面を取り上げ、それぞれの内実を描いていくことにする。なお、以下で扱う会話諸断片の中の記号、「[」は発話の重なりを、「h」は笑いを、「(数字)」は沈黙の秒数を、「(.)」は0.2秒に満たない短い沈黙を、「?」は語尾の音が上がっていることを、「( )」は聞き取り不能な発話を、「((文字))」は筆者らによる注釈を、それぞれ表している。

### 3.2 会話的相互作用

上司と部下の発話状況が記述されたトランスクリプトをIRE連鎖（「開始—応答—評価」）の枠組みにしたがって分析してみると、「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」と「開放質問—厚い回答—厚い評価」の大きく2種類の基本パターンが見出された。ただし、同時にそれぞれにおいて、敢えて基本パターンから少し逸脱して、会話をリッチにする場面も確認された。こうしたケースを変則ケースと把握し、合計5パターンの成長的サポートを表す発話状況が識別されたのである。それでは、各パターンについて見ていくことにしよう。

〈断片1〉（「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」の連鎖）

- 01 上司：で、長期になると？  
02 部下：長期、えっ (.) 百六 (.) 十円になります。  
03 上司：はい。160 円ね。

断片1は、入院患者の食事に関する事務処理がどの程度できるかについて、評価が行われている場面である。この断片の発話の「開始」は、上司の「で、長期になると？」(01)という質問から始められている。これに対する部下の「応答」は、「長期、えっ (.) 百六 (.) 十円になります。」(02)と数字のみの

非常に簡潔なものになっている。断片1は、いわゆる1問1答のシンプルな構造で完結する会話の流れであるといえる。ここでは、こうしたクローズな特徴を有する質問と回答の連鎖を、それぞれ「閉鎖質問」、「薄い回答」と呼ぶことにする。部下の応答に続く上司の「評価」も、「はい。160円ね。」(03)とリーンで簡潔なものとなっている。ここでは、このような特徴の評価を薄い回答に対応させて、「薄い評価」と呼ぶことにする。

以上のことから、断片1はIRE連鎖のフレームワークでいうところの「開始—応答—評価」の基本形を表した典型パターンであるといえる。基本パターンの特徴を持つ面接には、発話の流れが簡潔なため、短時間で評価が行えるメリットがある。しかし、一問一答の会話構造だけでは、1つ1つの情報がリーンなため、リッチな評価ができない可能性がある。そこで、「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」（ここでは、「閉鎖的発話連鎖」と呼ぶことにする）という構造を持ちながらも、少し変則的な会話を展開して、密度の濃い評価を行っている（拡張IRE連鎖）2つの場面を次に見ていくことにしよう。

〈断片2〉（「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」の変則ケース①）

- 01 上司：更に低い低位置の人（（低所得者））は？
- 02 部下：100円になります。
- 03 上司：うん、100円ね。あと、締切時間とか気にして—〔
- 04 部下：〔その辺は、すごく
- 05 : 気にして（.）るんです。で、確実に助士さん任せではなくって、
- 06 : 何度もこれに関しては、すごいあるので、自分で走るように（.）
- 07 : してます。で、助士さんにもギリギリの時は絶対声かけもするし、
- 08 : 絶対声かけした時に、必ず中に持って行って、中のちゃんと誰かに
- 09 : 言付けをして下さいとまで言ってるんですけど、漏れてる時が何か
- 10 : あるみたいですね。たまに。
- 11 上司：でも、ま、一番〔気にしてる

- 12 部下： [気にしてますね。[自分では h。  
13 上司： [気にしてるところね。あの、そ  
14 : のための努力をしてるっていうことやね。  
15 部下： してますね。はい。  
16 上司： あの、時間の管理は何か自分の中でしてる？ 締め切り時間？  
17 部下： えーっと、管理っていうのは？  
18 上司： 気づいたら、あっ過ぎてたっていうことがないように h。ずっとこ  
19 : まめに見るようにしてる？  
20 部下： そうですね。時間は一応決まった時間の前に見るし、まあ最初 (.)  
21 : そうですね、自分の中で 15 分前までに入れたものは、ある程度、  
22 : 助士さんにお任せはできるけど、それ過ぎたものは自分の中でまず  
23 : ずっと時間は気にしていこう、前一時ストップウォッチを付けてた  
24 : んですよ。最近ちょっと自分がずっとあがってないし、でなんです  
25 : けど、ストップウォッチで時間 (.) をその時にあるかどうかを ( )  
26 : するようにはしてたんですけど、今はたまにあがるだけなので、そ  
27 : こまではしてないけど、一応、自分の中の線引きは (.) 時間の (.)  
28 : してます。でも、5 分前であれば、もう持っていくと。自分で持つ  
29 : ていこうと (.) 決めてます。  
30 上司： じゃあ、そこら辺を完璧にできている、一番気にしてくれていると  
31 : ころということで、最高のところを付けますね。

断片 2 は、断片 1 に続く人事評価面接の場面であり、会話の流れとしては断片 3 の直前のやり取りにあたる。

この断片の発話の「開始」は、上司の「更に低い低位置の人 ((低所得者)) は？」(01) という質問から始められている。上司はこの質問においては、ラインで定量的な回答を求めている。実際、部下は「100 円になります。」(02) と数字のみを回答し、上司の「評価」は「うん、100 円ね。」(03) と非常にシン

プルである。ここまでの会話は断片1と同様、「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」という IRE 連鎖の基本パターンの会話構造を有している。

しかし、上司の「あと、締切時間とか気にしてー」(03)という質問から、質問と応答の様子が変わり始める。このタイミングで、料金に関する質問から、もう1つの評価要素である締切時間についての評価に移っている。締切時間に注意しているか否かに対するシンプルな質問に対して、「気にして(。)るんです」(05)という薄い回答がなされている。ここまでは、「閉鎖質問—薄い回答」の会話連鎖である。

ところが、「漏れている時が何かあるみたいですね。たまに。」(09～10)という部下の応答を受けて、上司の質問が深まっている。なぜなら、締切時間に関する質問を16行目で「時間管理ができているか」という視点から問い直しているためである。助手への声掛けで時たま不備が生じていることから、上司は部下自身の時間管理の実態を尋ねることで、時間厳守の事務処理に関するスキル・レベルを再確認しようとしたことが推測される。聞き方を変えた結果、20行目から29行目までの部下の応答は、発話の量が増えていることはもちろん、部下はストップウォッチを保持してタイム・マネジメントを図っていた具体的な経験を語っており、定性的でリッチな情報を入手することに成功している。なお、こうした部下の「応答」に続く上司の評価(30～31)は、直接的でシンプルであることから、薄い評価であると判断できる。

以上で見てきたように、断片2の発話は「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」が基本連鎖となっている。ただし、閉鎖質問であっても、聞き方を変えることによって、質的にも量的にも豊富な応答を引き出そうとする流れが確認された。ここで着目したいのは、断片2において、①食事に関する料金を把握しているか、②時間通りに処理できるか、という2つ要素の評価がなされている点である。おそらく、この評価において、②の方が重要であり、よりリッチな情報が必要になるのではないだろうか。だからこそ、上司は違った表現で同じ内容の評価を行ったものと考えられる。上司は手を変え品を変え、同一内容の質問を

することにより、部下に対して時間管理の重要性を認識させる教育効果が見込めるものと思われる。

〈断片 3〉（「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」の変則ケース②）

- 01 上司：個室は（（トイレが））付いてますか？  
02 部下：個室に付いてます？（（上司の笑い））  
03 上司：301 付いてますか？  
04 部下：301（．）トイレ入り口入った所に。  
05 上司：それは、401 です h。  
06 部下：401 だ h。  
07 上司：はい。そこら辺聞かれた時にね、やっぱり h（（部下の笑い））（04）  
08       ：答えられるようにね。特に特室（（特別室））の 305, 306, 405, 406  
09       ：は、いろんな物が付いてますので、また、それもちょうと、やっぱり  
10       ：り、クラークとしては、そこがちゃんとやっぱり言えてこそ、こん  
11       ：なん付いてますよって、言えてこそだと思うので。  
12 部下：金額ばかり気になって h。そうですね、はい。

断片 3 は、患者の病室変更の際の事務処理が適切に行えるか否かを確認している人事評価場面である。病室に備え付けの設備の有無によって、患者への請求料金が変わってくるため、病室の特徴を分かっていると、患者から尋ねられた時に即座に応答できない。断片 3 は、そのスキル・レベルをチェックしようとした場面である。

この断片の発話の「開始」は、上司の「個室は（（トイレが））付いてますか？」（01）という質問から始められている。これは二者択一のクローズドな質問であるため、閉鎖質問であると判断できる。

ここで興味深いのは、これに続く部下の応答と上司の質問のやり取りである。IRE 連鎖の基本パターンにしたがえば、閉鎖質問に対応するのは薄い回答であ

る。ところが、部下の「応答」を見ると、個室に関する情報が不明瞭なため、上司に尋ね返している(02)。次に、上司は評価をするのではなく、部屋番号を挙げて(03)、はじめの質問を言い換えている。この会話から、「質問→回答→質問」というターンになり、基本パターンが崩れ始め、拡張IRE連鎖へと移っていく。

3行目以降の相互作用で着目すべきは、断片1と同じく、断片3も知識を単純に問う質問であるが、部下が回答を難しいと認識するもしくは回答に失敗した場合に、具体例をイメージさせて評価を進めている点である。もちろん、今回のケースにおいて、部下が個室にトイレが付いていることを理解しているか否かをチェックすることが目的であるため、理解していないことが判明した時点で評価を終了させてもよい。けれども、これでは部下の成長には結びつかない。つまり、個室はどこの部屋かを確認する作業を、部下が回答できなかった、まさにその瞬間に行うことこそ、部下の学習力強化につながるものと考えられる。実際、上司による「評価」において、「305, 306, 405, 406は、いろんな物が付いてます」(08～09)と、事務処理をする際に特に記憶しておくべき病室の番号を念押しすることによって、部下は「金額ばかり気になってh。」(12)と、これまで料金ばかりに目が行き過ぎていたことを気づいている。「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」という構造を有する会話場面であっても、部下が覚えるポイントを上司が示しており、この点に部下の成長を促すサポートが垣間見られるのである。

以上、「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」における変則的なケースを断片2と断片3の場面をもとに見てきた。断片2や断片3は偶然に起こったケースである可能性があるため、閉鎖質問が常に詳細な応答につながるとは限らない。リッチで具体的な情報を含む応答が導き出されるように、会話の流れに工夫が求められよう。次にそうした場面の特徴を描いていくことにする。

〈断片 4〉（「開放質問—厚い回答—厚い評価」の連鎖）

- 01 上司：どれぐらいのタームでやっていますか？
- 02 部下：そうですね。その（.）入院してきた時期にもよるんですけど、や
- 03       ：つまり、請求出る前だったら、ちょっと早めに（.）まあ、（.）ど
- 04       ：れくらいかな？ 一応、当日に出していなかったり、翌日に一応、
- 05       ：私は前は、翌日までは待ってお知らせを書いて、で、そこから、そ
- 06       ：うですね、一週間ぐらいは、まあ、一週間以内には普通は来られる
- 07       ：んじゃないかと、その時点で一回、何か他のアクションを起こす
- 08       ：ようには（.）するんですけど、月末ギリギリに来てる場合とかだ
- 09       ：ったら、もうちょっと連絡を早めに、もうちょっと3日とかで連絡
- 10       ：をさせてもらう。
- 11 上司：通常であれば、保険証は早くなるんですけど、もちろん。早くしても
- 12       ：らわないといけないし、月末特にそうやって気にしてもらわないと
- 13       ：いけないけども、普通の書類に関しては、別に月末とか、病院同士
- 14       ：なんかだったら気にしないよね。なので、（.）そこら辺、自分の中
- 15       ：でやっぱり適当にするのではなくて、こう何曜日になったらすると
- 16       ：か、入院何日後にはするとか、（.）決めて、漏れないように（.）
- 17       ：して欲しいなあと。

この人事評価に関する面接場面の「開始」は、上司の「どれぐらいのタームでやっていますか？」(01) というオープンな質問である。ここでは、このような特徴の質問を「開放質問」と呼ぶことにする。面接調査における質問方法に関する文献に示されるように、通常、「なぜ」や「どのように」という形式の質問が用いられた場合、その背後には質問に関連する多くの情報を収集したいという聞き手の意図がある。断片 4 においても、上司は仕事の進め方に関するターム（期間）について、リーンで定量的な情報（例えば、「3 日」）を求めているわけではなく、期間から派生する仕事経験に関するリッチで定性的な情

報を要求していると考えられる。なぜなら、部下が保有しているスキルのレベルを判断するためには、仕事に関する具体的で多くの情報が必要になるからである。しかし、1行目の質問のような単純な質問の場合、「どれぐらい」という言葉を用いるだけがリッチな情報を収集する唯一の方法ではない点に注意が必要である。

前述の上司のオープンな質問に対する部下の「応答」は、時期に関する情報に限定されたものではなく、期間に関連した様々な仕事経験が含まれたものになっている(02～10)。ここでは、このような特徴の回答を「厚い回答」と呼ぶことにする。例えば、部下は業務上の意思決定基準となる入院時期や、その時期によって異なる対応方法について語っている。したがって、上司の期待した通りの厚い回答が行われているターン(発話順番)といえよう。非常に興味深い点は、①シンプルな開放質問の次に厚い回答が続いていること、②発話の量においても上司の質問よりも部下の回答が大きく上回っていること、である。

断片4における部下の「応答」に対する上司の「評価」は、直接的であり具体的である(11～17)。ここでは、「厚い評価」と呼ぶことにする。例えば、部下の業務における基本的な意思決定姿勢は認めつつも、具体的な意思決定基準となる時期については明確性(何曜日、入院何日後)を求めている。このような改善すべきポイントの具体的な提示は、部下の育成に寄与すると考えられる。なぜなら、上司のターンの中に、①具体的に何がどこまでできていて、②何がどこからできていないか、という2つの要素が含まれているためである。そして、このような教育効果の高い「厚い評価」が可能になるのは、その前の発話において「厚い回答」が実現しているためと考えられよう。したがって、断片4から推測されるのは、「開放質問—厚い回答—厚い評価」という3つの発話の連鎖である。ここでは、「開放的発話連鎖」と呼ぶことにする。

このような発話連鎖は人材育成において一定の効果があると考えられるが、必ずしもスムーズに行えるわけではない。では、断片4で把握した「開放質問—厚い回答—厚い評価」という連鎖構造を念頭に置きつつ、次の断片5を見て



ちなみに、断片 5 は断片 4 と同じ人事評価面接の続きであり、会話の流れとしては断片 4 のすぐ次のやりとりにあたる。結論を先取りすれば、断片 4 では開放的発話連鎖が単純であるが、断片 5 ではやりとりが複雑になり、面接時間が余分に必要になる。同じ上司と部下であったとしても、開始時の質問如何では、会話の流れは異なってくる。

16 上司： [完壁とまではいかないですね。や  
17 : っぱり、カルテを触ってる者として、完壁なものを退院の時には作  
18 : 成しておいて欲しいので、サイン漏れも一緒に見て欲しいと思う

- 19 : んですね。((省略)) そこら辺まで見れるようには、なって欲しい  
20 : なっていうふうに思いますね。(03) ちょっと一歩手前っていうこ  
21 : とにしときますね。

この評価場面の「開始」は、上司の「カルテの綴じ順を把握して、カルテ・セットが常にできており、切らさないように補充できる。(.) できますかね?」(01～02)という質問である。ここでは上記の断片4のように「どれぐらい」という言葉は用いられていない。そのために、このターンだけでは「開放質問」であるか否かを判断することは難しい。断片4のすぐ後の場面であることから推察すれば、会話のスタート時に用いられる「できますかね?」という言い回しは、暗に「開放質問」を意図しているとも解釈できる。また、「できますかね?」という字面だけから判断すれば、「できる」「できない」で答えられる「閉鎖質問」として理解することもできよう。そこで、この質問の真意を紐解くためには、このターン(01～02)と対になる発話(03)と、その発話に続く上司のターンの内容を確認することが必要になる。

まず、上司の質問に対する部下の「応答」であるが、「できます。」(03)という「薄い回答」になっている。ここから、部下は上司の質問を「開放質問」ではなく、「閉鎖質問」として解釈したことが読み取れる。上司の発話は、本来に「閉鎖質問」を意図していたのであろうか。

次に、部下の回答に対する上司の反応であるが、1つのターンの中に2つ要素が含まれていることに気がつく。1つは、部下の「応答」に対する「評価」である。これは、2節で紹介したIRE連鎖のセオリー通りである。「開始」「応答」の次には「評価」の内容がくる。このターンで上司は、「できますよね。」(04)という評価に続けて、「完璧ですよね。」(04)という表現まで用いている。ただし、注意が必要な点は、「できます。」(03)という限定的でリッチなものとは考えにくい情報に対して、「完璧」という言葉が用いられていることである。ここでの「完璧」とはもちろん評価の程度に関する内容を意味するが、それに

加えて会話の流れを断ち切って変えるような役割も含まれていると考えられないだろうか。このように推察する理由は、2つ目の構成要素の特徴に関係する。

もう1つは、連続的な質問である。その質問は「もちろん、カルテは定期的に用紙の補充とか、分厚いカルテを分冊にしてとか、あと、サイン漏れがあったら、サイン漏れをちょっと入院中に見てもらって、付箋つけてもらうとかっていうことは、できていますでしょうかね？」(04～08)と特徴的な構造を有している。端的に表現すれば、「あと、」をきっかけとする連続的な質問である。ここで興味深いことは、前で部下に対して「完璧」という評価を行っていないが、連続的・具体的な質問を投げかけている点である。このような上司の発話から、最初の質問(01～02)が期待していた役割を果たせなかった可能性を窺い知ることができよう。

つまり、上司は最初に開放質問で用いるべき適切な表現を用いなかったため、部下に閉鎖質問と認識されてしまった。そこで、上司は一旦「完璧」というシンボリックな評価を行い自分自身が意図していない会話の流れを断ち切ったうえで、新たな「開始」として連続的・具体的な質問を行うことによって、部下の仕事経験に関するリッチな情報を得ようとしたと解釈できる。

実際に、上司の連続的・具体的な質問に対して、部下は厚い回答、すなわち仕事経験に関する様々な情報の提供を行い「応答」している(09～15)。具体的には、カルテに関連する業務に対する思いを打ち明けた後、「ちょっと微妙かなっていう。完璧とまではいかないですね。」(15)という自己評価を行っている。

最終的に、部下の厚い回答を受けて、上司は「評価」を行っている。そこでは、「完璧とまではいかないですね。」(16)と評価したうえで、今後、部下に期待する成長について具体的に言及している。

以上、断片5における会話の流れに関する分析を試みた。ここでの会話プロセスには、開放質問を行う際に講じるべき手段に関するヒントが散りばめられている。以下では、「開放—閉鎖」という本稿の主要論点について簡単に整理

を行い、本稿のむすびにかえたい。

## 4. むすびにかえて

### 4.1 発見事実

周知の通り、人事評価は人的資源管理において人材育成と処遇決定のための重要な情報を収集する役割を担うことから、理論的にも実践的にも関心の高いテーマの1つである。しかしながら、人事評価に関する研究が膨大に存在する中で、評価面接に関する研究となると蓄積が進んでいるとは言い難いのが現状である。そのような状況において、本研究は、人事評価面接における具体的な展開プロセスを厚く記述し、分析した点に貢献を求めることができよう。

本稿では、人事評価面接における上司と部下の発話状況が記述されたトランスクリプトを、教育社会学で用いられている IRE 連鎖（「開始—応答—評価」）の枠組みを援用して分析を試みた。その結果、閉鎖的発話連鎖（「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」（断片 1））と開放的発話連鎖（「開放質問—厚い回答—厚い評価」（断片 4））の 2 種類の基本パターンが見出された。さらに、それぞれのパターンを実践するうえで、より多くの情報を引き出すために、「閉鎖質問—薄い回答—薄い評価」の変則ケース（断片 2, 3）と「開放質問—厚い回答—厚い評価」の変則ケース（断片 5）も取り上げた。

本稿で分類した、2 つの発話連鎖パターンとそのパターンを実現する際に必要な工夫は、人事評価における面接実践を行ううえで一定の意義を有するものと考えられる。特に、開放的発話連鎖と閉鎖的発話連鎖を組み合わせるという発想は、人的資源管理の「最少有効バラエティ」（井川・厨子, 2008）という観点からも評価できるものである。今日、職場を取り巻く環境は厳しさを増している、時間に追われる中で膨大な業務をこなしていく必要がある。そのような状況下では、人事評価面接において人を育てるというのは至難の業であろう。だからといって、上司である評価者は、多面的な側面からの評価と深い人材育成の同時達成を怠ってはならない。この同時達成を実現するうえで、開放的発

話連鎖と閉鎖的発話連鎖という2つの連鎖タイプを組み合わせ、評価の質を上げつつ評価にかかるコストを下げるのが重要になることが、本稿の分析結果から示唆されうる。

#### 4.2 今後の課題

次に、今後の課題は、次の2点に集約することができる。第1に、冒頭で触れたように、ソーシャル・サポート概念の中の「感情的サポート」にまつわる場面の特徴を描くことである。我々が医療専門職を対象に行った実証分析では、人事評価面接におけるソーシャル・サポートとして「成長的サポート」に加え、「感情的サポート」が職務満足を高めることや、離職を低減するといった個人の心理や態度にポジティブな影響を及ぼすことが判明している（井川，2010；厨子，2010）。本稿で取り扱わなかった感情的サポートを表す上司と部下の会話構造を分析するとともに、本稿で記述した成長的サポートの会話連鎖の特徴との共通点や相違点を明らかにすることが課題として残されている。

第2に、映像データの定性的な分析である。今回は、人事評価面接の場面を収録し、その音声をトランスクリプト化したデータのみを用いて分析を行った。しかし、映像には音声情報以上に、人のジェスチャーや表情など実に豊富なデータが含まれている。映像データと音声データを関連づけて分析を試みれば、より深くビジュアルに面接場面における上司と部下の間で織り成される相互作用を描くことが可能となり、成長的サポートと感情的サポートの具体的実践に関して新たな知見が見出される可能性がある。これらの残された課題については、別途稿を改めて検討することにしたい。

#### 参考文献

- Blumer, H. (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (後藤将之 訳『シンボリック相互作用論—パースペクティブと方法—』勁草書房, 1991年).
- Cohen, S., L. G. Underwood, & B. H. Gottlieb (2000) *Social Support Measurement and*

- Intervention: A Guide for Health and Social Scientists*, New York: Oxford University Press (小杉正太郎・島津美由紀・大塚泰正・鈴木綾子 監訳『ソーシャルサポートの測定と介入』川島書店, 2005年).
- Flick, U. (2002) *An Introduction to Qualitative Research*, 2nd ed., London: Sage Publications (小田博志・山本則子・春日 常・宮地尚子 訳『質的研究入門—「人間の科学」のための方法論—』春秋社, 2002年).
- 福岡欣治 (2000) 「ソーシャル・サポート内容およびサポート源の分類について」『日本心理学会第64回大会発表論文集』, 144頁。
- 久田 満 (1987) 「ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題」『看護研究』第20巻第2号, 170–179頁。
- 井川浩輔 (2010) 「ソーシャル・サポートとパフォーマンスの関係—職務満足・組織コミットメントのメディエーター効果—」『経済研究』(琉球大学) 第80号, 41–51頁。
- 井川浩輔・厨子直之 (2008) 「ナレッジワーカーの人的資源管理に関する予備的考察」『経済研究』(琉球大学) 第75号, 203–240頁。
- Mehan, H. (1979) *Learning Lessons: Social Organization in the Classroom*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Mehan, H. (1985) “The Structure of Classroom Discourse,” T. A. Van Dijk (ed.) *Handbook of Discourse Analysis*, Vol. 3 (Discourse and Dialogue), London: Academic Press, pp. 119–131.
- 三崎秀央 (2007) 「組織的公正に影響を与える要因に関する実証研究：組織的公正理論の発展に向けて」『商大論集』(兵庫県立大学) 第59巻第2・3号, 181–203頁。
- 日本質的心理学会『質の心理学フォーラム』編集委員会 編 (2009) 『質の心理学フォーラム』第1号, 日本質的心理学会。
- 西阪 仰 (1997) 『相互行為分析という視点—文化と心の社会学的記述—』金子書房。
- 奥野明子 (2004) 『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房。
- 大辻秀樹 (2006) 「Type M:『学ぶことに夢中になる経験の構造』に関する会話分析からのアプローチ」『教育社会学研究』第78集, 147–168頁。
- Psathas, G. (1995) *Conversation Analysis: The Study of Talk-in-Interaction*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications (北澤 裕・小松栄一 訳『会話分析の手法』マルジュ社, 1998年)。
- Sacks, H., E. A. Schegloff & G. Jefferson (1974) “A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation,” *Language*, Vol. 50, Issue 4, pp. 696–735.
- 佐藤郁哉 (2006) 『フィールドワーカー書を持って街へ出よう—』(増訂版) 新曜社。
- 鈴木聡志 (2007) 『会話分析・ディスコース分析—ことばの織りなす世界を読み解く—』新曜社。
- Vaux, A. (1988) *Social Support: Theory, Research, and Intervention*, New York: Praeger.
- 山田富秋 (1999) 「会話分析を始めよう」好井裕明・山田富秋・西阪 仰 編著『会話分

析への招待』世界思想社, 1-35 頁。

山下洋史 (2001) 「被評価者に対する『全般的印象』のレイティング・モデル」『明治大学社会科学研究所紀要』第 39 巻第 2 号, 265-285 頁。

好井裕明 (1999) 「制度的状況の会話分析」好井裕明・山田富秋・西阪 仰 編著『会話分析への招待』世界思想社, 36-70 頁。

好井裕明・山田富秋・西阪 仰 編著 (1999) 『会話分析への招待』世界思想社。

厨子直之 (2010) 「ナレッジワーカーのソーシャル・サポート・職務満足・組織コミットメント・組織市民行動・離職に関する実証分析」『研究年報』(和歌山大学) 第 14 号, 469-486 頁。